L'accès à l'égalité au travail

Le cas des Travailleurs et Travailleuses canadiens de l'automobile et de la General Motors du Canada

CAW TCA
CANADA

Ontario Women's Directorate

Direction generale de la condition feminine de l'Ontario

Projet mené dans le cadre du programme «Agents de changement» de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario et des Travailleurs et Travailleuses canadiens de l'automobile

91-04409/

La rédaction de ce rapport a été rendue possible grâce à une subvention de la **Direction générale de la condition féminine de l'Ontario,** dans le cadre du **PROGRAMME DES AGENTS DE CHANGEMENT.** Ce programme vise à inciter les employeurs, les syndicats, les associations et les groupes communautaires à entreprendre des initiatives avant-gardistes dans le domaine de l'équité en matière d'emploi et à les documenter. Le rapport suivant, présenté par les **Travailleurs canadiens de l'automobile,** décrit le travail qu'ils ont accompli lors de la négociation d'une approche syndicale-patronale conjointe de la mise en œuvre de l'accès à l'égalité.

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
Préface	*i*
L'élaboration d'une idée : Comment transposer un concept en une revendication de négociation collective	*1*
La négociation d'une clause d'accès à l'égalité	*4*
Les motifs possibles	*10*
Le texte de la clause d'accès à l'égalité : les objectifs, la structure et les directives	*12*
Des comités syndicaux-patronaux conjoints	*12*
Le comité central et les comités locaux	*16*
Les objectifs et les directives	*19*
La formation	*19*
Les comités locaux au travail : l'expérience de l'accès à l'égalité à l'intérieur du lieu de travail	*20*
Apprendre à connaître le lieu de travail	*21*
Communiquer le message	*22*
Les initiatives prises par les comités locaux : la formation et l'avancement professionnel de la main-d'œuvre existante	*27*
le recrutement	*30*
le recensement	*31*
Conclusion	*35*
Vers un cadre de travail plus large	*36*
Notes	*42*

PRÉFACE

En 1984, les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) ont négocié une clause d'accès à l'égalité dans le cadre de leur convention collective avec la General Motors du Canada (GM).[1] En vertu de cette convention, l'employeur et le syndicat convenaient d'établir des comités conjoints afin de mettre en œuvre l'accès à l'égalité et d'éliminer les obstacles, passés et actuels, à l'équité en matière d'emploi pour les femmes, les minorités visibles, les autochtones du Canada et les personnes ayant des invalidités. Cette convention régit trente-sept mille quatre cent trente (37 430) membres des TCA à l'emploi de la GM en Ontario. De tels efforts demeurent peu fréquents au Canada et rares sont ceux qui peuvent prétendre avoir atteint le succès de cette entreprise particulière.

C'est pour cette raison que les TCA désiraient documenter la négociation de cette clause et décrire le fonctionnement des comités à toutes les parties intéressées. Les employeurs, les centrales syndicales, les syndicalistes individuels, ainsi que les consultants et les universitaires trouveront tous cette matière intéressante et d'un usage pratique. C'est la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario qui a fourni aux TCA le financement nécessaire à la recherche et à la rédaction de ce rapport.

La cueillette des données s'est effectuée sur une période intensive de deux mois. La plupart des renseignements ont été recueillis au moyen d'entrevues enregistrées sur magnétophone dont la durée variait entre quarante-cinq minutes et trois heures. Nous avons ainsi interviewé des représentants à l'accès à l'égalité au niveau local, aussi bien syndicaux que patronaux, de même que des porte-parole patronaux de la GM et des dirigeants des TCA. Nous avons de plus visité plusieurs usines de la General Motors en Ontario, et étudié les dossiers de nombreux comités des sections locales. Nous avons ensuite complété cette cueillette primaire de données en étudiant la politique même de l'accès à l'égalité, ainsi que

la documentation sociologique existante sur l'accès à l'égalité et l'équité en matière d'emploi.

Nos connaissances actuelles sur l'égalité en matière d'emploi sont limitées à bien des égards. Elles ont tendance à se concentrer sur le cadre de travail législatif, sur les coûts socio-économiques de la discrimination ou sur les résultats « concrets » d'initiatives (pour la plupart américaines) en matière d'accès à l'égalité. Il est toutefois nécessaire de compléter les affirmations quant au besoin de programmes d'équité et les évaluations de leurs résultats par des études détaillées de la mise en œuvre effective de programmes d'accès à l'égalité à l'intérieur d'un environnement de travail spécifique. Bien que certains articles offrent des directives normalisées aux fins de la mise en œuvre de tels programmes, ils ne fondent pas leurs suggestions sur des contextes réels de lieu de travail.

Cette absence de renseignements concrets soulève un autre problème. Le texte et le contenu de la plupart des analyses de l'accès à l'égalité sont tous deux hautement objectifs et rationalistes. Ces analyses décrivent l'accès à l'égalité comme un « outil de gestion des ressources humaines », elles évaluent les conséquences financières et politiques de la présence de groupes démunis et économiquement dépendants de l'économie de consommation et du système de bien-être social du Canada, et elles fournissent des directives hautement mécanistes et systématiques en vue d'entreprendre de telles initiatives.

Au niveau de l'usine, toutefois, l'accès à l'égalité n'est certes pas une question de routine dépourvue de passion. Il s'agit au contraire d'une question émotive et personnelle qui suscite souvent des réactions très vives. C'est ce qui la rend si différente des autres stratégies et objectifs syndicaux et patronaux. Il faut donc l'aborder avec un égard particulier en demeurant sensible aux complexités du comportement humain.

Finalement, dans les débats sur les programmes d'équité, on ne porte pas suffisamment attention à la distinction entre l'officiel et l'officieux, entre le formel et l'informel, entre les décisions du siège social et le

comportement local au niveau de l'usine. Les engagements théoriques, les énoncés de politique et le texte des conventions collectives ne représentent que certains des aspects de la réalité. La mise en œuvre effective des politiques, l'engagement vis-à-vis le changement et l'interprétation que l'on donne aux enjeux en sont d'autres. Par exemple, il est possible que l'employeur entérine officiellement l'accès à l'égalité dans un bulletin de nouvelles, mais il se peut aussi que les surveillants et les travailleurs horaires ne lisent même pas le message, et il serait encore moins possible qu'ils étudient sérieusement son contenu. Les évaluations de l'efficacité des initiatives en matière d'égalité doivent donc tenir compte de ces différences.

Notre rapport ne vise pas à régler tous ces problèmes. On doit laisser un tel objectif à de futures recherches plus fouillées. Il essaie toutefois, modestement, d'identifier certaines questions négligées et de contribuer à une compréhension plus complète de l'accès à l'égalité. En étudiant la naissance, la négociation et le fonctionnement actuel du programme des TCA et de la GM, nous pouvons voir comment un syndicat et un employeur ont mis à l'épreuve l'accès à l'égalité dans un véritable contexte de travail.

Règle générale, les TCA, et particulièrement les individus directement responsables de cette initiative, essaient de s'attaquer aux problèmes avec pragmatisme et honnêteté. Il serait donc erroné de présenter un compte rendu idéalisé et pluraliste de cette expérience. Bien qu'un tel rapport ne présenterait aucun danger et serait inoffensif, il serait également naïf et d'un usage pratique limité. N'importe quel cadre, surveillant, syndicaliste et, très certainement, n'importe quel travailleur un peu éveillé sont cruellement conscients des tensions et des conflits au sein des lieux de travail au Canada, de même que de leur complexité. C'est précisément parce que nos lieux de travail sont empreints de privilèges, de déséquilibres de pouvoir et de récompenses inéquitables que nous entreprenons la mise en œuvre de l'accès à l'égalité.

De plus, étant donné qu'un grand nombre des inégalités au travail sont étroitement reliées aux inégalités générales de notre société, le programme de notre syndicat a ses limites. Il ne peut éliminer toutes les

inégalités inhérentes aux structures d'emploi. Il peut toutefois contribuer au début d'une réforme du système. Les injustices sociales ne sont ni si inhérentes, ni si fermement enracinées qu'elles résistent aux changements graduels. Les comités d'accès à l'égalité des TCA et de la GM essaient de susciter des changements, de surmonter les résistances et d'offrir de nouvelles possibilités aux groupes défavorisés ou exclus. Leur action donnera des résultats qui, sans être révolutionnaires, seront positifs pour toutes les personnes concernées.

Pamela Sugiman
Recherchiste, TCA
Novembre 1987

L'élaboration d'une idée : Comment transposer un concept en une revendication de négociation collective

Au niveau des politiques, il y a déjà plusieurs années que le mouvement syndical canadien discute sérieusement d'accès à l'égalité. Les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) ont identifié l'accès à l'égalité comme étant une question prioritaire à la table de négociation, dans leurs documents de négociation collective de 1982 et de 1984. Le syndicat a reconnu qu'il lui faudrait faire davantage qu'exercer des pressions en faveur d'une loi en ce sens, parce que l'adoption d'une loi efficace paraissait trop lointaine. Il voulait de plus se préparer afin qu'aucune loi ne puisse à l'avenir arbitrairement annuler certaines parties de ses conventions collectives. Bien que la ronde de négociation de 1982 avec les « Trois Grands » (la Chrysler, la Ford et la General Motors) n'ait pas permis d'obtenir des clauses contractuelles d'accès à l'égalité, les TCA ont néanmoins obtenu des dispositions accordant des congés de maternité payés et, en 1983, ils ont négocié un fonds de garderie à l'usine de la Canadian Fabricated Products à Stratford, Ontario.

Pendant la première partie des années 80, la plupart des centrales syndicales, aux niveaux provincial et fédéral, ont également adopté des énoncés de politique en faveur de l'égalité des chances et de l'accès à l'égalité. L'appui du mouvement syndical à cette mesure controversée s'est toutefois révélé plus limité que celui accordé à d'autres revendications en matière de condition féminine.[2] C'est ainsi qu'au début de 1984, les clauses d'accès à l'égalité demeuraient encore rares et que cette question restait surtout théorique. Les tentatives des TCA en vue d'établir un programme d'accès à l'égalité réalisable représentaient une importante percée au chapitre des relations syndicales-patronales au sein du secteur privé au Canada.

Comment cette question en est-elle venue à susciter de l'intérêt au sein de notre syndicat ? C'est une lettre d'une travailleuse de la General Motors, Beverly McCloskey, au président de la GM du Canada de l'époque, John F. Smith Jr, qui a mis le feu aux poudres. Dans sa lettre, McCloskey critiquait l'employeur pour l'existence d'une culture d'un sexisme

répugnant à l'intérieur de ses usines. L'employeur et le syndicat ont réagi en organisant quelques discussions à quatre personnes sur cette question. Bob Nickerson, secrétaire-trésorier national, et Pat Clancy, représentant national et directeur régional, représentaient les TCA alors que les porte-parole de la GM étaient Rod Andrew, alors directeur du personnel, et Ed Hodge, alors directeur des relations de travail.

À la suite de ces discussions, les deux parties ont établi un comité chargé d'étudier la situation plus en profondeur. En échange de la participation et de la rétroaction des TCA, la GM a fourni des données sur la situation des femmes au sein de sa main-d'œuvre. Lorsque le syndicat a pris connaissance des statistiques patronales sur la représentation des sexes au sein de ses usines, il a tout de suite réalisé qu'une forme quelconque d'accès à l'égalité était requise. Les femmes ne représentaient que sept pour cent de la main-d'œuvre horaire totale de la GM du Canada. Il fallait changer cette proportion et le syndicat comptait effectuer ces changements par l'entremise du processus de négociation collective.

Clancy, qui avait déjà indiqué auparavant à la GM que sa politique en matière d'accès à l'égalité était inadéquate, a alors décidé de faire de l'accès à l'égalité un enjeu sérieux à la table de négociation. Sa première tâche a été de « vendre » l'idée de l'accès à l'égalité au plus grand nombre possible de représentants syndicaux. Il a soumis la question au conseil de négociation d'entreprise de la General Motors, un rassemblement des présidents des sections locales, des présidents des comités syndicaux et d'autres représentants syndicaux des usines de la General Motors. En 1984, cette délégation demeurait exclusivement masculine.

Clancy se rappelle l'expérience : « Il s'agissait d'une réunion du conseil au grand complet, ce qui signifiait que tous les délégués des différentes sections locales étaient présents. Cela voulait dire environ soixante à soixante-cinq personnes. » Une fois la question sur le tapis, les délégués au conseil se sont engagés dans une vive discussion sur les droits, le rôle et les obligations des femmes, non seulement au travail, mais à la maison et dans la société en général. La réunion a duré environ

quatre heures et demie, et l'on a eu droit dans cette salle à toutes les remarques machos et toutes les réfutations logiques jamais exprimées sur ce sujet. Une poignée d'hommes seulement se sont déclarés pleinement d'accord avec l'accès à l'égalité. Certains s'y opposaient avec acharnement. D'autres appuyaient la cause, mais hésitaient à se prononcer ouvertement dans le feu du débat.

Le forum s'est, toutefois, incontestablement révélé un succès. À la fin de la réunion, certains des hommes faisaient preuve d'une plus grande compréhension de l'accès à l'égalité et des expériences vécues par les groupes défavorisés. Un grand nombre d'entre eux se sont éventuellement déclarés d'accord avec l'argument de Clancy, reconnaissant qu'il cadrait avec les principes de base du syndicalisme. Il faut toutefois convenir que bien peu de ces hommes appuyaient l'accès à l'égalité dans une perspective strictement féministe.

Ce processus d'éducation et de prise de conscience était important étant donné que, une fois les pourparlers contractuels entamés, une question comme l'accès à l'égalité pouvait aisément être abandonnée si elle n'avait pas l'appui des personnes qui dirigent le processus de négociation et qui bénéficient d'une influence officielle au sein des usines. Dans la plupart des lieux de travail syndiqués, les groupes défavorisés peuvent s'assurer que l'on tient compte de leurs préoccupations en augmentant leur représentation au sein du comité de négociation ou en faisant pression auprès de ce dernier afin qu'il « représente de manière équitable » les intérêts de tous les membres de l'unité de négociation.[3] Dans le cas qui nous intéresse, il y avait toutefois peu de femmes ou de membres des minorités visibles au sein des unités de négociation individuelles, et il n'y en avait pas du tout au niveau de l'équipe centrale de négociation. Il n'existait aucune base visible d'appui aux questions d'égalité. Les pressions en faveur d'une action devaient donc provenir de quelques Blancs convaincus parmi les syndicalistes. Sachant qu'il pouvait compter sur l'appui des dirigeants des TCA, Bob White, Bob Nickerson et les membres du comité central de négociation de la GM, Clancy a accepté de s'attaquer à cette tâche. Évaluant la situation en rétrospective, il a déclaré :

> Nous ne devrions vraiment pas laisser les minorités visibles et d'autres personnes se charger seules de présenter leurs propres arguments. Ces personnes ne sont pas en mesure de présenter leurs arguments étant donné qu'elles sont si peu nombreuses à détenir des positions d'autorité et étant donné qu'elles seraient perçues comme agissant de façon purement intéressée. Quand je parle des minorités visibles ou des femmes, je n'agis pas de façon intéressée ...
>
> Je me retrouve dans la position la plus confortable au monde. Je suis un Canadien de race blanche avec un bon emploi et beaucoup de pouvoir. Je pourrais tout aussi bien rester assis et me contenter d'être un Canadien de race blanche avec un bon emploi et beaucoup de pouvoir, et ne rien faire. Mais c'est là qu'est le problème. Il y a déjà trop de gens qui réagissent de cette façon.

Quelle que soit la place qu'elle occupe au programme officiel de négociation, une clause d'accès à l'égalité ne prendra pas forme sans ce genre de détermination.

La négociation d'une clause d'accès à l'égalité

Le 28 août 1984, les TCA ont formellement fait part à la General Motors de leurs revendications en matière d'accès à l'égalité. On retrouvait, dans le document qu'ils ont présenté, la définition que le Congrès du Travail du Canada donne à l'accès à l'égalité, une description des différents moyens de réaliser des objectifs en matière d'accès à l'égalité, ainsi que d'autres propositions spécifiques. Parmi ces dernières, il y avait l'établissement de comités conjoints aux niveaux local et central, la représentation des femmes au sein de ces comités, un accès adéquat aux renseignements nécessaires, des objectifs et des échéanciers, la responsabilité patronale vis-à-vis un éventuel programme, la prise en considération des « besoins particuliers des travailleuses », la mise au point d'un programme d'éducation, et l'établissement d'un quota d'embauchage de cinquante pour cent de femmes. De plus, bien que ce document ne traitait que de la question des femmes, il réclamait le droit pour les comités d'étendre le champ de leur compétence en vue d'y inclure d'autres groupes défavorisés.

La réponse de l'employeur a été prudente. Al Shantz, administrateur-conventions collectives, a expliqué ainsi la réaction de l'entreprise. « La plupart des propositions, a-t-il déclaré, sont des tentatives en vue de changer le texte d'une disposition antérieure de la convention. Mais le document sur l'accès à l'égalité était très différent. Dans ce cas particulier, le syndicat nous a présenté un document exposant les grandes lignes de concepts totalement nouveaux qui n'existaient nulle part dans la convention collective en cours. » C'est ainsi que, tout comme les dirigeants des TCA avaient dû vendre le concept de l'accès à l'égalité à d'autres représentants syndicaux, les dirigeants de la GM ont dû vendre l'idée aux membres de leur propre équipe de négociation. Pour chaque heure que la partie patronale a passée en pourparlers avec le syndicat, les représentants de la GM, aussi bien ceux du siège social que ceux des usines locales, ont dû consacrer de nombreuses heures à des discussions internes.

Tout comme les syndicalistes, les cadres patronaux ont eu une réaction ambivalente. Alors que certains individus se sont montrés très réactionnaires, d'autres ont été progressistes. Mais quels qu'aient été leurs sentiments initiaux, il était impérieux que les cadres patronaux locaux des usines en viennent éventuellement à être d'accord avec le texte que la GM offrirait en réponse au syndicat. « Nous sommes parvenus à cette entente, a expliqué Shantz, au prix de longues discussions internes. Lorsque vous occupez un poste d'autorité au siège social, explique-t-il, vous ne pouvez pas vraiment passer continuellement par-dessus la tête des gens qui, en bien des occasions, vous représentent au niveau de l'usine. Si vous voulez qu'ils y aillent de tout cœur et qu'ils travaillent en fonction de l'objectif que vous avez fixé, il vous faut, d'une certaine façon, acheter leur bonne volonté. »

Bien que les représentants patronaux se soient éventuellement déclarés d'accord avec le principe de l'égalité en matière d''emploi et qu'ils aient reconnu la nécessité de prendre des mesures positives en ce sens, ils s'objectaient fermement 1) à l'établissement de quotas et d'objectifs, et 2) au choix de représentants locaux à l'accès à l'égalité en dehors de la structure actuelle de représentation syndicale. Ces

préoccupations avaient toutes deux rapport à la question plus globale de l'exercice du contrôle.

Étant donné que la General Motors et les Travailleurs canadiens de l'automobile sont de natures différentes et qu'ils ont des objectifs divergents, de tels sujets de conflit étaient inévitables. La General Motors est une entreprise dont l'objectif fondamental est de maximiser le rendement de ses investissements. Pour ce faire, elle doit conserver une certaine souplesse face aux fluctuations du marché et accroître son efficacité en rationnalisant la production. L'employeur doit donc conserver le contrôle sur la main-d'œuvre (les ressources en main-d'œuvre), ainsi que sur le processus de travail (la façon dont on exécute le travail). En acceptant de fixer des quotas et des objectifs, il se trouverait à céder une partie de ce contrôle au syndicat. Voici ce qu'en pense Carol Phillips, représentante nationale et directrice du service de la condition féminine des TCA.

> En dernière analyse, ce que la GM désire, c'est d'avoir le contrôle ... Les chiffres que le syndicat parle d'atteindre ne sont pas exagérés, mais elle (la GM) ne veut pas créer un mécanisme qui lui dicterait de quelle façon embaucher, ou de quelle façon accorder les promotions, ou de quelle façon effectuer les mutations. Elle veut avoir le droit de faire tout cela sans entraves. La flexibilité est un mot très à la mode au sein de l'industrie à l'heure actuelle.

C'est en effet la question de la flexibilité qui préoccupait les porte-parole de la GM. Avant de s'engager dans quelque clause contractuelle que ce soit, la GM du Canada a consulté un cadre exécutif aux États-Unis. Bien qu'il n'ait pas eu droit de veto sur les décisions prises au Canada, il a fait remarquer aux représentants de la GM du Canada qu'aux États-Unis, la loi sur l'accès à l'égalité leur avait été imposée par le gouvernement, alors que les Canadiens agissaient de leur propre gré. Sa principale préoccupation, c'était que la GM du Canada ne s'enferme elle-même dans un carcan avec ses engagements, nuisant ainsi à l'efficacité de la gestion d'une entreprise.

De toute façon, la General Motors du Canada était également d'avis qu'il était trop tôt pour établir des quotas. Un engagement numérique était hors de question, affirmait-elle, parce que la GM ne disposait pas de la base de données requise pour établir des objectifs concrets. « Nous ne disposons pas présentement du système informatique opérationnel nécessaire pour établir des objectifs, déclarait Margaret Pratt, coordonnatrice-équité en matière d'emploi à la General Motors du Canada. C'est bien trop complexe pour cela. Vous ne pouvez pas établir d'objectifs réalistes tant que vous n'avez pas complété l'analyse de votre main-d'œuvre. Ce processus serait long, peut-être d'une durée d'un an ou deux. »

La GM affirmait également qu'un système de quotas réduirait la qualité de sa main-d'œuvre. « Nos normes de sélection sont très élevées en ce qui concerne la scolarité, etc. » déclarait Shantz. Pour ce qui est des corps de métiers, il a poursuivi en expliquant que la GM offrait alors une bonne reconnaissance aux diplômés de ses programmes d'apprentissage.

> Nous voulons conserver ces normes élevées en ce qui concerne les diplômés afin que nos surveillants continuent d'accorder la préférence aux diplômés des programmes d'apprentissage lorsqu'il s'agit de combler des ouvertures au sein des corps de métiers ... Ce ne sera plus possible s'il vous faut diluer les normes d'admission ... diluer un programme simplement pour pouvoir dire que vous avez un pourcentage donné de femmes, cela ne pourra qu'entraîner de mauvais résultats en bout de ligne en ce qui a trait à l'acceptation des diplômés ...

Si l'on considère les objectifs ultimes de l'entreprise, cette position a du sens. Les objectifs du syndicat sont toutefois très différents. La raison d'être des TCA, c'est d'améliorer la vie au travail de leurs membres et de freiner un peu le contrôle que l'employeur exerce sur eux. Sur la question de l'exercice du contrôle, le syndicat et l'employeur sont par conséquent en conflit.

Les TCA affirmaient qu'un programme sans objectifs ni quotas serait inefficace. Bien qu'ils reconnaissaient la nécessité d'une analyse complète et détaillée de la main-d'œuvre et du lieu de travail, ils

croyaient aussi qu'il était essentiel de discuter de chiffres dès le départ. Ils rétorquaient qu'il était possible de le faire dans le cas des femmes, parce que la GM possédait déjà toutes les données nécessaires dans ses dossiers sur le personnel.

De plus, le syndicat savait que les chances de succès des tentatives en vue de modifier la division du travail en vigueur sont meilleures lorsque les personnes visées constituent déjà un bloc important au sein de l'organisation. Sans un tel bloc, il est possible que les efforts en vue d'éliminer la ségrégation ou d'élaborer des programmes d'équité au travail connaissent des « ratés », qu'ils produisent des « alibis » ou des « solos » qui pourraient « consolider » la résistance des travailleurs. Une telle situation démoraliserait ensuite les alibis.[4] Tôt ou tard, déclarait Phillips, « la GM savait qu'elle devrait parler de chiffres ».

Le syndicat contestait également l'argument de l'employeur concernant l'abaissement des normes. « Les individus à qui il manque des certificats officiels comme un diplôme de douzième année ne sont pas forcément incompétents, a fait remarquer Phillips. D'autres facteurs entrent en ligne de compte. Par exemple, nous savons que de nombreux autochtones au Canada seraient immédiatement écartés par l'exigence d'une douzième année. Mais il est possible qu'ils aient d'autres qualifications comparables ». « De plus, a expliqué Clancy, une bonne partie de la formation pour le travail à la General Motors se fait sur le tas. Et nous ne pouvons pas tout simplement présumer que nous serons incapables de trouver des travailleurs des groupes cibles suffisamment qualifiés pour remplir les emplois, avant même d'aller voir du côté des communautés. »

De plus, les TCA croyaient fermement que l'accent que l'employeur mettait sur les corps de métiers était trompeur. Il n'y a qu'un faible pourcentage de la main-d'œuvre de la GM qui travaille dans ce secteur. « La GM, a déclaré Phillips, se sert des changements technologiques et de la nécessité de garantir que ses travailleurs puissent acquérir une formation comme d'une excuse pour maintenir son droit exclusif de gestion. Il s'agit d'un argument très attirant étant donné qu'il est facile d'entourer les nouvelles technologies de mythes. » « Comme bien des

gens ne les comprennent pas vraiment, déclarait un autre syndicaliste, la plupart d'entre nous ne discutons pas les exigences relatives aux qualifications. Mais les nouvelles technologies exigent-elles vraiment des niveaux de scolarité très élevés ? Dans bien des cas, elles ont simplifié les opérations. »

Après une série d'échanges de ce genre, les négociateurs de la GM refusaient toujours de s'engager à des objectifs chiffrés. La convention finale ne contient donc aucun objectif ni quota.

La composition des comités d'accès à l'égalité était l'autre sujet majeur de conflit. Les TCA ont proposé que, dans les cas où il n'y aurait aucune femme détenant un poste électif au sein du syndicat, le président des TCA nommerait au comité une femme parmi celles qui seraient activement employées au sein de l'unité de négociation. De son côté, la partie patronale ne souhaitait pas étendre la représentation syndicale à l'intérieur des usines. Elle rétorquait qu'une telle mesure serait coûteuse et politiquement condamnable. « Il en coûte cher d'assurer la représentation dans les usines parce qu'il faut payer des salaires à des personnes qui ne fabriquent pas de voitures. Bien qu'il soit important d'avoir des représentants syndicaux, a admis Shantz, nous ne pensons pas qu'il soit bon pour les affaires de gonfler continuellement la représentation syndicale. »

Mais les TCA savaient que les femmes n'occupent que rarement des postes électifs. Elles se verraient donc automatiquement écartées par l'exigence que les représentants à l'accès à l'égalité proviennent des rangs des représentants actuels. Le programme avait toutefois besoin de femmes, affirmait le syndicat. Il disait qu'il revenait aux femmes de faire valoir leurs propres droits et qu'elles apporteraient un engagement personnel au programme.

L'employeur a éventuellement réalisé que la position du syndicat était raisonnable. Par conséquent, au moment où les comités se sont mis en branle, on avait modifié le document sur l'accès à l'égalité afin de permettre la nomination d'au moins une femme dans chacun des lieux de

travail. La GM a finalement accepté d'accorder du temps rénuméré à l'extérieur du travail à de nouveaux représentants syndicaux.

Les principales objections de la General Motors face au document initial des TCA sur l'accès à l'égalité portaient sur les objectifs et les quotas, ainsi que sur l'expansion de la représentation syndicale. Une fois ces questions réglées, elle a accepté les propositions d'ordre général du syndicat. L'accès à l'égalité a toutefois été l'un des derniers points sur lesquels les deux parties se sont entendues au cours des négociations de 1984. En fait, même après la conclusion de la convention générale, le programme n'était toujours pas « signé ». L'accès à l'égalité était un point gardé en suspens jusqu'à l'échéance de grève.

Les motifs possibles

Comment peut-on expliquer le succès des TCA à obtenir cette clause dans le cadre de leur convention collective avec la GM ? D'une part, le changement du climat social et culturel, de même que le désir de l'employeur d'améliorer son image publique ont joué un rôle dans l'accueil favorable fait aux propositions du syndicat. Les discussions sur les droits des femmes et sur les injustices de la discrimination en matière d'emploi fondée sur le sexe ont contribué à la sensibilisation croissante du public aux inégalités, à des revendications de changement et à la prolifération de groupes de pressions féminins efficaces. Les appels vigoureux et de plus en plus forts en faveur d'une représentation équitable ont suscité une réponse patronale plus sérieuse.

La General Motors était également consciente de l'imminence de l'adoption de la loi. En tant que multinationale à base américaine, la GM comprenait l'expérience que les Américains avaient des programmes d'égalité des chances. Aux États-Unis, la General Motors a dû verser un dédommagement de 42,5 millions de dollars à la suite d'une plainte pour discrimination. De plus, au cours des cinq années qui ont suivi, elle a dû embaucher un plus grand nombre de femmes et de membres des minorités, et leur offrir des promotions, et dépenser des millions de dollars à la formation, à l'éducation des minorités et à des bourses d'études collégiales pour des employés de la GM et leurs familles.[5]

De la même façon, les média ont été inondés d'avertissements lorsqu'un tribunal des droits de la personne au Canada a ordonné au CN d'accroître à treize pour cent le nombre de femmes dans les emplois de cols bleus et qu'il lui a imposé un quota provisoire d'embauchage de vingt-cinq pour cent. Des politiciens, des consultants et d'autres commentateurs ont tous incité les employeurs à prendre des mesures correctives pendant qu'ils pouvaient encore le faire volontairement. Ces avertissements se référaient généralement aux répercussions engendrées par la législation américaine.

La General Motors a écouté ces conseils. Selon Shantz,

> dans certains cas, si nous pensions que certaines choses allaient nous être imposées de toute façon par la loi, il valait beaucoup mieux concevoir quelque chose qui, au niveau interne, ait du sens pour nous que de nous voir imposer quelque forum légal.

Bien que, dans ce cas-ci, l'employeur n'ait pas été directement « poussé » par la menace d'une obligation légale, il était certainement « logique d'emprunter cette voie » au moment où les TCA ont présenté leurs propositions.[6]

En fin de compte, ce sont cependant les TCA qui ont donné le coup de pouce final. Ils ont exprimé un engagement vigoureux envers les questions d'égalité et ils ont eu le pouvoir de transformer cet engagement en résultats concrets. Lors des négociations de 1984, certains dirigeants syndicaux étaient déterminés à obtenir une clause d'accès à l'égalité. De son côté, l'employeur était conscient qu'il lui faudrait céder quelque chose afin de pouvoir signer une convention. À ce moment-là, la GM était convaincue qu'elle ne céderait pas au syndicat son contrôle ultime sur l'embauchage. Dans de telles circonstances, son consentement avait du sens.

Le texte de la clause d'accès à l'égalité : les objectifs, la structure et les directives

Cette convention de base entre le syndicat et l'employeur a démontré que les deux parties reconnaissaient l'existence de problèmes au sein de la structure d'emploi de la GM. Cette prise de conscience constituait la première étape importante vers une représentation équitable. L'étape suivante, c'était d'établir une ligne de conduite plus précise.

Les détails du document sur l'accès à l'égalité (document 107) ont été publiés en septembre 1985, près d'un an après la signature de la convention. Le document de 1985 décrivait la structure de base et le mode de fonctionnement du programme : le choix et la composition des comités central et locaux, l'autorisation de quitter le travail accordée aux représentants à l'accès à l'égalité, à qui ils répondent, leurs responsabilités, les objectifs et les directives quant aux mesures à prendre.

Des comités syndicaux-patronaux conjoints

Dès le départ, le syndicat souhaitait établir clairement par écrit la nature entièrement conjointe des comités. Il affirmait qu'un comité conjoint n'était pas un comité au sein duquel l'employeur a le dernier mot sur la prise de décisions. Il fallait que chaque membre du comité sache que toutes les décisions seraient prises sur la base d'une participation pleine et entière des représentants de chacune des deux parties. Il était important de le stipuler clairement étant donné que les adversaires des initiatives conjointes affirment souvent que l'employeur ne tient pas compte des décisions prises par le syndicat. Les adversaires de ces comités prétendent aussi qu'ils s'enlisent souvent dans des discussions inutilement longues et dans des délais bureaucratiques interminables, sans aucun résultat concret.

Les TCA et la GM étaient tous deux conscients de ces possibilités, mais ils savaient aussi que les avantages d'une telle approche contrebalançaient largement n'importe quel risque. L'employeur a favorablement accueilli l'idée de comités conjoints d'accès à l'égalité

parce que celle-ci venait compléter sa nouvelle stratégie de gestion. « La GM s'éloigne du style antagonique traditionnel des relations syndicales-patronales, pour se rapprocher d'une attitude favorisant la solution conjointe des problèmes, » déclarait Shantz.

> Il nous est apparu qu'un grand nombre des choses qui en sont venues à faire partie de la négociation collective au fil des ans, et que nous croyons vraiment erronées, sont de nature antagonique ... L'approche du syndicat au chapitre de l'accès à l'égalité était intéressante en cela qu'elle suggérait un type d'approche basé sur une direction conjointe.

Au cours des dernières années, l'employeur et le syndicat ont établi un certain nombre de programmes conjoints raisonnablement couronnés de succès. Par exemple, les coordonnateurs syndicaux de l'apprentissage travaillent de concert avec la direction dans le cadre d'un programme conjoint d'apprentissage. Les représentants à la santé et à la sécurité, et les conseillers du programme d'aide aux employés fonctionnent également sur une base coopérative. De plus, la GM a été l'une des premières entreprises à mettre sur pied un important programme conjoint de lutte contre l'abus des substances toxiques.

De plus, la collaboration syndicale-patronale était nécessaire parce que chacune des deux parties possédait des ressources exclusives. Selon Clancy, les TCA auraient pu établir n'importe quand un programme d'accès à l'égalité, mais un programme uniquement syndical n'aurait pas pu obliger l'employeur à faire quoi que ce soit. Un programme conjoint comporte nécessairement des obligations. Par exemple, l'employeur doit transmettre son engagement à tous les échelons de l'organisation. Dans les meilleures des circonstances, le syndicat pourrait obtenir l'engagement des travailleurs horaires, mais il serait incapable de rallier l'appui des surveillants et des cadres des usines. Cet appui est toutefois essentiel, étant donné que la direction locale contribue largement à la culture du lieu de travail et qu'elle contrôle un grand nombre de récompenses. La haute direction pourrait ainsi faire usage de son pouvoir et de son autorité pour garantir la collaboration des directions locales.

De plus, dans un système conjoint, les représentants syndicaux peuvent avoir accès aux ressources financières de l'entreprise. Dans le cas qui nous intéresse, c'est la GM qui assume la majorité des coûts. Ce fait a son importance, car l'accès à l'égalité peut être une entreprise coûteuse. La GM fournit aux représentants à l'accès à l'égalité du temps rémunéré à l'extérieur de leur travail de production et elle leur fournit également un bureau à l'intérieur de l'usine, avec un pupitre et un téléphone. De plus, lors des séances de formation, c'est le syndicat qui fournit l'enseignement tandis que l'employeur assume la plupart des dépenses de logement et d'indemnités de séjour.

Les TCA reconnaissaient également le fait que les usines appartiennent à la General Motors et que, malgré les efforts du syndicat en vue de s'assurer d'une certaine mesure de contrôle, la direction conserve de nombreux droits exclusifs. L'embauchage, par exemple, demeure du seul ressort de la direction. Et l'égalité en matière d'emploi dépend fortement de changements dans les pratiques d'embauchage. Les TCA ont donc réalisé la nécessité de travailler de concert avec l'employeur afin de s'assurer que l'on apporte de tels changements.

Par contre, l'employeur bénéficierait de la participation du syndicat. À l'exception de l'embauchage, un grand nombre des obstacles institutionnels à l'égalité en milieu de travail sont enchâssés dans les conventions collectives. Toute tentative en vue de modifier le système d'emploi de l'organisation pourrait donc violer certains articles de la convention. Par exemple, l'accès à l'égalité peut affecter aussi bien les règlements sur l'affichage des postes, les programmes d'apprentissage que les systèmes d'ancienneté.

De plus, le syndicat pourrait faciliter le processus de modification des attitudes et obtenir la collaboration des membres dans l'usine. Aux yeux des travailleurs horaires, les TCA ont plus de légitimité que la direction de la GM. Un grand nombre de travailleurs au sein de l'entreprise se méfient profondément des cadres de la GM et ils refuseraient de participer volontairement à tout effort qui ne reçoive pas l'appui des dirigeants syndicaux locaux. L'accès à l'égalité est en lui-même une

entreprise hautement litigieuse. Sans appui officiel du syndicat, les travailleurs s'en méfieraient encore davantage.

De plus, les syndicalistes d'expérience comprennent parfaitement le fonctionnement d'une usine, aussi bien au niveau formel qu'informel. Grâce à leurs années d'expérience en négociation collective, règlement de conflits, travail de production et de corps de métiers, ces individus sont devenus extrêmement avisés en ce qui concerne les activités de la GM. Ils connaissent l'environnement de travail, ils connaissent la main-d'œuvre, et une telle connaissance est essentielle à la mise en œuvre de changements. C'est ainsi que les comités conjoints permettent à l'employeur et au syndicat de mettre leurs ressources et leurs talents en commun. « Il s'agit d'une situation, a déclaré Shantz, dans laquelle l'employeur et le syndicat peuvent accomplir davantage ensemble qu'aucune des deux parties ne pourrait le faire seule. »

Les adversaires de l'approche conjointe à l'accès à l'égalité avancent parfois la négociation clause par clause comme solution de rechange. C'est toutefois à dessein que les TCA et la General Motors ont évité cette stratégie. La convention collective de la GM en 1984 comportait effectivement des clauses d'égalité. Par exemple, l'un des paragraphes de la convention stipulait que toutes les dispositions « s'appliquent à tous les employés régis par la convention, sans distinction de race, couleur, croyance, âge, sexe ou origine ethnique ». De plus, le document n°1, intitulé « La non-discrimination dans l'embauchage », met toutes ces possibilités d'emploi à la portée de tous les candidats et employés qualifiés sur une base non discriminatoire. Ces déclarations sont admirables, mais elles n'accomplissent pas grand-chose au niveau des résultats concrets.

De plus, nous avons vu plus haut que l'employeur refusait de prendre des engagements chiffrés. À ce stade-ci, disait Clancy, « il était plutôt difficile d'obtenir une clause stipulant qu'un nombre donné de femmes seront embauchées au cours des trois prochaines années ». Il serait d'autre part prématuré de modifier d'autres dispositions. Le syndicat et l'employeur doivent tous deux étudier de façon systématique les systèmes

d'embauchage, ainsi que la concentration des travailleurs, avant de pouvoir songer à changer les dispositions contractuelles de manière responsable.

« Franchement, a dit Phillips, nous n'avons pas encore toutes les réponses à ce stade-ci. Parfois, nous ne savons pas vraiment ce qui se produira en définitive et quels seront les résultats. L'important, c'est que nous continuions d'essayer. » Les porte-parole patronaux expriment des sentiments analogues. « La GM, déclarait Pratt, perçoit l'accès à l'égalité comme un processus en évolution. Il est possible que nous devions nous engager dans des directions qui n'étaient pas prescrites. » « Ce n'est pas un canevas définitif ... le processus devrait demeurer ouvert, » ajoutait Claude Denoncourt, administrateur-relations de travail à la GM. Une fois que les comités conjoints auront identifié les problèmes clés, il faudra négocier les points particuliers clause par clause. Mais la première tâche des représentants est d'identifier ces problèmes.

Les TCA et la GM estimaient de plus que si les questions d'équité étaient réglées à la table de négociation, les parties pourraient en arriver à lutter en faveur du contenu de leur propre programme, faisant ainsi du processus un exercice politique. Dans une situation antagonique, on pourrait mettre davantage l'accent sur la réalisation de gains à court terme aux dépens des besoins à long terme. « Et nous ne sommes pas intéressés à prendre des engagements dans le but de nous débarrasser de la question elle-même à court terme uniquement, » a déclaré Denoncourt. Avec les comités conjoints, l'enjeu, c'est de réaliser l'objectif de l'égalité en matière d'emploi par opposition à ce qu'une partie pourrait obtenir immédiatement aux dépens de l'autre. « À long terme, ajoutait-il, l'approche conjointe est plus fructueuse car elle suscite un meilleur dialogue, et elle permet une plus grande participation et une meilleure planification. »

Le comité central et les comités locaux

La convention sur l'accès à l'égalité prévoit également la mise sur pied d'un comité central et d'un comité local dans chacun des établissements de la GM en Ontario et au Québec. Le comité central se compose de deux représentants du siège social des TCA et de deux

représentants de la haute direction de la General Motors. À l'heure actuelle, ce sont Pat Clancy et Carol Phillips qui représentent le syndicat, et Margaret Pratt et Claude Denoncourt, l'employeur.

On a établi des comités locaux à Oshawa, Woodstock, Windsor, Scarborough, Toronto et London en Ontario, ainsi qu'à Sainte-Thérèse au Québec. Chacun de ces comités se compose de deux représentants syndicaux. L'un d'entre eux doit provenir de la structure actuelle de représentation syndicale et l'autre (une femme) doit être employée activement au sein de l'unité de négociation. C'est le président des TCA qui nomme ces deux représentants. De plus, chaque représentant à l'accès à l'égalité est autorisé à quitter son emploi normal douze heures par semaine afin de s'acquitter de ses tâches en matière d'accès à l'égalité. Si le représentant bénéficie déjà de temps libre pour d'autres activités, il se verra accordé du temps additionnel pour s'acquitter de ces responsabilités.

Les seules exceptions à ces dispositions se retrouvent à Oshawa et à Woodstock. En raison de la vaste envergure de l'usine d'Oshawa, on y a nommé deux femmes. Et, en raison de l'envergure réduite de l'usine de Woodstock, les représentants à cet endroit ne bénéficient que de six heures par semaine de temps libre pour l'accès à l'égalité.

On a de plus nommé un nombre équivalent de représentants de la direction à chacun de ces endroits. Dans bien des cas, le directeur du personnel a choisi ces individus sur la base de critères passablement subjectifs. Tout comme dans le cas des personnes nommées par le syndicat, on a choisi certains des représentants patronaux en fonction de leurs opinions personnelles. D'autres ont été nommés en raison de leur position officielle au sein de l'entreprise. Par exemple, un grand nombre de représentants proviennent du service du personnel. Cela leur permet d'apporter à leur rôle une compréhension de la politique de la GM en matière de ressources humaines, en plus de bénéficier d'un accès direct aux données relatives au personnel.[7]

Les TCA autant que la GM croyaient que le programme devait être réalisé par des personnes travaillant dans les usines mêmes. Ils

s'opposaient vigoureusement à l'embauchage d'un consultant en équité en matière d'emploi. Ils affirmaient qu'une telle mesure ne ferait qu'accroître le scepticisme à l'égard du programme. De plus, un conseiller de l'extérieur finirait éventuellement par quitter le lieu de travail et il faudrait alors former quelqu'un de l'intérieur de l'usine afin de surveiller le programme d'année en année. Ils croyaient aussi que des représentants locaux seraient mieux placés pour comprendre le fonctionnement pratique de leur usine, ainsi que les attitudes et les préoccupations des travailleurs.

De plus, les gens au niveau local réagissent souvent de manière négative aux décisions du siège social. Par exemple, il est possible que les surveillants et les travailleurs affirment ensemble que les directives du siège social restent insensibles à leurs intérêts, parce que les répercussions de tels programmes n'affectent pas les décideurs de la haute direction. Les représentants locaux travaillent toutefois (souvent côte à côte) avec d'autres employés de l'usine. De plus, le syndicat savait que les représentants ne feraient preuve d'initiative et d'enthousiasme que s'ils avaient le contrôle du programme.

Ce raisonnement a également poussé le syndicat et l'employeur à insister sur l'autonomie des comités locaux. Le comité central coordonne les initiatives au niveau local, règle les conflits, assure la formation et détermine l'orientation générale, alors que les comités locaux choisissent et entreprennent des activités spécifiques en fonction de leur propre évaluation des besoins locaux. Bien que les comités locaux d'accès à l'égalité n'aient pas à répondre de leurs décisions devant le comité central dans un sens strictement structurel, leurs membres se réunissent régulièrement pour rendre compte de leur travail. Il peut arriver, lors de ces réunions, que l'on remette en question les activités de certains membres et qu'on leur demande de les justifier. « Ce processus agit, par lui-même, comme un rappel constant de ce que signifie le programme d'accès à l'égalité », a déclaré Phillips.

Les objectifs et les directives

Afin de garantir une certaine cohérence, les TCA et la GM ont également établi des directives générales à l'intention des comités locaux. Le document sur l'accès à l'égalité conseille aux représentants de concentrer leurs efforts sur le recrutement, la formation des employés actuels et la communication du message sur l'égalité au travail. Ces directives révèlent la nature complète et détaillée du programme des TCA et de la GM. Elles touchent les travailleurs potentiels, les travailleurs actuels, le lieu de travail et certaines institutions de l'ensemble de la société, comme l'éducation.

Dans le document de 1985, on a aussi étendu le champ d'application afin de s'attaquer aux problèmes des minorités visibles, des autochtones du Canada et des personnes ayant des invalidités, en plus de ceux des femmes. En raison de l'identification facile des femmes et la force relative des groupes d'intérêts, on a toutefois accordé la plus haute priorité à l'élimination des inégalités fondées sur le sexe.

La formation

Les individus ont entrepris leur nouveau rôle de représentants à l'accès à l'égalité avec divers degrés de connaissances et d'expérience. De plus, comme on l'a signalé, leurs directives étaient d'ordre général. C'est pourquoi le comité central a organisé, peu de temps après l'établissement du programme, un cours de formation d'une durée de quatre jours visant à atteindre les trois principaux objectifs suivants : 1) familiariser les représentants avec les concepts et les principes fondamentaux de l'accès à l'égalité, 2) enseigner aux participants syndicaux et patronaux à travailler ensemble sans antagonisme, et 3) préparer les membres des comités locaux à faire face à des situations réelles de travail.

Carol Phillips, qui dirigeait les séances de formation, a réparti les représentants en groupes individuels - composés chacun de représentants de la direction et du syndicat d'un même établissement. Au cours de l'une de ces séances, les membres des groupes ont été forcés de régler une situation potentielle au lieu de travail. Phillips a demandé aux

représentants d'identifier les obstacles les plus considérables à l'accès à l'égalité à l'intérieur de leurs lieux de travail respectifs. Ils devaient ensuite proposer des solutions pratiques à ces problèmes. « Cette stratégie, a dit Phillips, a obligé les représentants syndicaux et patronaux à résoudre les problèmes en fonctionnant en unité. Ce faisant, ils ont appris à mettre de côté leurs règles antagoniques et à faire connaissance en tant qu'individus qui partagent un objectif commun ».

Non seulement les représentants provenant des mêmes usines ont-ils appris à travailler ensemble, mais les comités dans leur ensemble ont pu comparer les problèmes et les solutions d'une variété d'endroits différents. Cette interaction est aussi devenue depuis partie intégrante du programme. L'ensemble du comité d'accès à l'égalité se réunit à tous les trimestres pour deux jours. Encore une fois, lors de ces réunions, on met surtout l'accent sur la communication. Les représentants partagent entre eux les renseignements dont ils disposent et ils les mettent à jour. Dans ce sens, la formation est une activité permanente.

Les comités locaux au travail :
l'expérience de l'accès à l'égalité à l'intérieur du lieu de travail

Les membres du comité central estimaient que la séance de formation était essentielle en raison de l'importance de chacun des représentants pour le succès global du programme. « Peu importe ce que vous mettez sur papier ou ce que vous inscrivez à la convention collective ... Nous avons intégré quelque chose à la convention, mais parce que les gens ne font pas l'effort nécessaire pour la mettre en œuvre, elle reste lettre morte ... Si vous faites l'effort, cela va fonctionner, » expliquait Clancy. En dernière analyse, ce sont les travailleurs de la base eux-mêmes qui doivent consentir ces efforts. Après tout, ce sont eux qui possèdent les connaissances et l'influence pratiques requises.

Bien qu'aucun comité n'ait établi le même programme, ils se sont généralement concentrés sur quatre types d'activités :

1) L'analyse de l'environnement de travail ;

2) L'éducation et les communications ;

3) La formation des employés actuels ; et

4) le recrutement au sein de la communauté.

Tous les comités d'accès à l'égalité ont de plus effectué un recensement à l'échelle de leurs usines respectives. C'est le comité central qui a été le principal instigateur du recensement et qui en a dirigé l'organisation. Toutes les autres activités ont été particulières aux usines locales et entreprises sur une base volontaire.

Apprendre à connaître le lieu de travail

La plupart des représentants avaient déjà acquis une connaissance de base de leur contexte de travail simplement en travaillant dans les usines et en habitant dans la communauté environnante. Mais, règle générale, ils avaient besoin de se familiariser davantage avec les préoccupations de la main-d'œuvre et la nature de leurs systèmes d'embauchage au niveau local, dans une perspective de partisans de l'accès à l'égalité.

Chaque comité a adopté une stratégie différente. Le comité de St. Catharines a rencontré un porte-parole du Native Friendship Centre de Fort Erie et il a recueilli des données sur la répartition de la population autochtone dans la région du Niagara. Le comité de London a effectué une enquête visuelle officieuse afin d'identifier la composition raciale de sa main-d'œuvre. Une telle enquête était possible étant donné que l'usine de la GM à London emploie moins de 1 000 travailleurs horaires. Les membres de ce comité ont également recueilli de la documentation sur la composition raciale de la population de la région de London, ainsi que sur la disponibilité de programmes de formation pour les femmes. De la même façon, le comité de l'usine de fourgonnettes de Scarborough à Toronto a effectué un recensement informel de la main-d'œuvre horaire. Le comité a estimé le pourcentage des femmes et des membres de minorités visibles d'abord pour l'ensemble de l'usine, puis au sein des diverses catégories d'emplois.

À l'usine de transmissions de Windsor, les représentants ont consulté des données provenant de recensements, des représentants de

l'hôtel de ville de Windsor, les TCA, la GM et diverses organisations de Toronto et d'Ottawa, pour obtenir des données sur les quatre groupes cibles. Ils ont ensuite comparé une bonne partie de ces données avec la composition de leur propre main-d'œuvre. Ils se sont de plus joints à d'autres comités pour distribuer des questionnaires afin d'évaluer les besoins et les préoccupations de leur main-d'œuvre locale. Tout comme les représentants de Woodstock et de l'usine de garnitures de Windsor, ils ont fait des enquêtes sur les besoins de garderies. Ces deux usines emploient un grand nombre de femmes qui ont de la difficulté à obtenir des garderies de bonne qualité et abordables, tenant compte de leur travail par équipes alternantes.

La tâche la plus importante des comités locaux, c'était d'acquérir des connaissances au sujet de leur usine et de leur communauté ou de les renforcer. Ils n'ont pas tous recueilli ces renseignements de manière systématique. Avant de réaliser la nécessité de se familiariser davantage avec les besoins de la main-d'œuvre de leur usine, certains comités ont d'abord fait l'erreur de s'engager dans des activités demandant beaucoup de temps. D'autres ont recueilli des données tout en entreprenant d'autres tâches. De toute évidence, leur apprentissage se poursuit.

Communiquer le message

Étant donné la connaissance du fonctionnement de base de l'usine, on serait tenté de croire que communiquer les renseignements au sujet de l'accès à l'égalité est une tâche facile. Cette présomption s'est toutefois révélée fausse. Tous les comités se sont rendus compte que seuls quelques travailleurs et quelques cadres comprenaient correctement la signification de l'accès à l'égalité, et la nature de la discrimination systémique. Ils ignoraient également la raison d'être des comités d'accès à l'égalité. Comment les comités pouvaient-ils éduquer tous ces gens alors même qu'un grand nombre des représentants venaient tout juste de se familiariser eux-mêmes avec ces concepts ?

C'est probablement le comité d'Oshawa qui a dû faire face aux pires problèmes. Il devait surmonter des obstacles structurels considérables à des communications efficaces : l'énorme envergure de l'usine et un niveau

élevé de bureaucratisation. L'usine de la GM à Oshawa est grande, très grande. Couvrant une étendue de plusieurs pâtés de maisons et employant environ 17 000 travailleurs horaires, elle constitue la plus grande usine de fabrication de véhicules automobiles en Amérique du Nord. Annie Labaj, représentante à l'accès à l'égalité pour Oshawa, se souvient de son premier contact avec l'usine. « Au début, lorsque je suis entrée, j'ai été estomaquée par les dimensions de l'usine ... Le contremaître m'a recommandée de me graver en mémoire le numéro de ma colonne parce que c'est à peu près la seule façon de se souvenir de l'endroit où l'on travaille. Dans le sens de la largeur de l'usine, les couloirs sont identifiés par des lettres alors que, dans le sens de la longueur, ils sont numérotés. C'est l'une des façons de retrouver votre poste de travail et de ne pas se perdre. » Labaj explique aussi que les installations d'Oshawa se composent en réalité de cinq usines différentes. L'usine de camions, l'usine de batteries, deux usines de montage et la fabrication forment la General Motors à Oshawa.

À elle seule, la logistique de la communication pose des problèmes quasi insurmontables. Les représentantes Labaj et Mary Anne Green ont eu de nombreuses conversations en tête à tête avec des travailleurs. Simplement en marchant d'un bout à l'autre de l'usine, il leur arrivait de rencontrer une ou deux personnes qui leur posaient des questions sur leur travail. Dans toutes les autres usines, ce genre de communication donnait des résultats positifs. Mais, à Oshawa, il n'atteignait qu'une poignée de personnes. En se limitant à cette méthode, il faudrait compter des années pour atteindre chacun des 17 000 travailleurs d'Oshawa. De plus, étant donné que la plupart des employés travaillent à des équipes alternantes, les représentants n'auraient aucune chance de rencontrer tout le monde. Il ne s'agissait tout simplement pas d'une stratégie de communication efficace.

Le comité a essayé de surmonter le facteur de l'envergure de l'usine en communiquant ses idées par l'entremise de moyens formels et centralisés. Par exemple, il a organisé des séminaires d'information à la salle de la section locale et fait imprimer de courts articles sur l'accès à l'égalité dans les publications patronales. Le comité était conscient qu'il

n'atteindrait pas tout le monde de cette façon, mais chacun des employés avait ainsi accès à ces sources de renseignements. On a de plus réglé le problème du travail par équipes en organisant deux séances d'information distinctes. On tenait également ces séances immédiatement après une assemblée syndicale à laquelle on prévoyait que les membres du comité syndical des travailleurs assisteraient.

Ces approches dépendaient toutefois de la participation volontaire des travailleurs. Si les gens désiraient réellement en apprendre plus sur l'accès à l'égalité, il leur fallait assister aux séminaires et lire les communiqués publiés. Mais étant donné que la question ne les intéressait pas, il leur était facile d'éviter les assemblées et d'ignorer les articles.

Les délégués syndicaux et les présidents de comités syndicaux admettent que les travailleurs lisent rarement les publications patronales et que, lorsqu'ils le font, c'est parce que la chaîne de montage est arrêtée et qu'ils n'ont rien d'autre à faire. Même à ces moments-là, ils choisissent les articles qu'ils lisent. « Par exemple, déclare un représentant local d'une autre usine de la GM, lorsqu'ils voient les mots « accès à l'égalité » ou « droits des femmes », certains des gars sautent tout simplement par-dessus l'article en question. » Et ce genre de comportement ne se limite pas aux travailleurs. Les représentants patronaux signalent également que lorsque leurs collègues reçoivent des notes de service portant la mention « accès à l'égalité » ou « équité en matière d'emploi », « il arrive qu'ils ne se donnent pas la peine de les lire ». On a malheureusement stigmatisé ces mots. Certaines personnes ne veulent pas s'y intéresser. Ce manque d'intérêt se transforme souvent en dérobade active.

La méfiance traditionnelle des travailleurs à l'égard de la direction posait un autre problème. Les consultants en équité en matière d'emploi disent à juste titre qu'il faut que les membres de la haute direction affichent un appui total aux programmes d'équité, mais ils devraient ajouter que l'engagement patronal suffit rarement à garantir l'appui des travailleurs syndiqués. Un grand nombre de travailleurs font preuve de méfiance, voire même d'hostilité, à l'égard de la direction. Certains

d'entre eux se méfient même des représentants syndicaux qui travaillaient de concert avec des gens de la direction.

Lorsque cette atmosphère de méfiance coïncidait avec la grande envergure de l'usine et un excès d'informations, les travailleurs avaient tendance à se fier à quelques individus clés (ou leaders) comme récepteurs de renseignements. Étant donné qu'ils se fiaient à ces individus pour interpréter les enjeux et laisser filtrer les connaissances nécessaires, ils ne se donnaient pas la peine de recueillir des faits de manière indépendante. Quelle que soit la variété des moyens et des canaux formels de communication, les gens finissent par en revenir à des sources informelles et familières.

Tout en gardant ces données en tête, les représentants à l'accès à l'égalité doivent s'assurer que l'on perçoive la source de leurs renseignements comme crédible. « Nous devons identifier les leaders des groupes », déclarait Monty Fielding, un représentant à l'accès à l'égalité et délégué syndical de London. Il existe de nombreuses « cliques ethniques » à l'usine de la GM à London, et chacune d'entre elles a son propre leader officieux. Des regroupements semblables se retrouvent à l'usine de garnitures de Windsor, qui compte un grand nombre de travailleurs d'origine européenne. Dans les endroits où il existe un leader de groupe fort, les représentants devraient tout d'abord concentrer leurs efforts sur son éducation. À long terme, cette méthode sera plus efficace que d'agir sans l'appui de ces personnes dont l'opinion inspire la confiance. L'avantage de choisir l'un des représentants à l'accès à l'égalité à même la représentation syndicale élue, c'est que cette personne possède déjà une certaine influence à l'intérieur de l'usine. De plus, les comités locaux d'accès à l'égalité qui bénéficiaient de l'appui vigoureux de leur comité syndical ont trouvé que leur travail d'éducation progressait de manière relativement harmonieuse.

La composition de la main-d'œuvre de l'usine de la GM à Oshawa est une autre raison des problèmes d'éducation que l'on y a rencontrés. La main-d'œuvre horaire de l'usine est à environ 95 p. 100 masculine. Et la plupart de ces hommes sont des Blancs. Cette prédominance numérique a entraîné une prédominance de la culture masculine à l'intérieur de l'usine.

C'est une culture faite de pin up, de blagues sexistes et de pression d'un milieu masculin. Cette usine est aussi la plus ancienne et le plus grand établissement de fabrication d'automobiles au Canada. Tous ces facteurs ont contribué à la création d'une culture homogène fortement attachée au rituel et aux traditions qui est très difficile à pénétrer. À cause de la vigueur de cette culture, les représentants se sont aperçus qu'il était plus facile d'isoler les individus et de raisonner avec eux sur une base personnelle. En tant qu'individus, la plupart des travailleurs parvenaient à comprendre la nécessité d'un changement positif. En tant que groupe, ils résistaient au changement étant donné que cela menaçait leurs traditions et leur culture.[8]

De bien des façons, l'usine de la GM à Woodstock est diamétralement à l'opposé de celle d'Oshawa. L'usine de Woodstock est un entrepôt établi plus récemment qui emploie environ cinq cents travailleurs, dont trente-cinq pour cent de femmes. La plupart des gens perçoivent cette usine comme « apprivoisée » en comparaison de celle d'Oshawa. Elle comptait bien sa part de photographies de « filles » et de chahut sexiste, mais c'est un environnement de travail moins explicitement masculin. À cause de la proportion plus importante de femmes, on peut effectivement dire de l'usine de Woodstock qu'elle est plus « conciliante » envers les femmes.[9] Ici, les hommes se sont habitués à la présence féminine. La section locale de Woodstock a même volontairement mis sur pied son propre comité d'accès à l'égalité (composé de onze personnes). Une travailleuse de chaîne de montage d'une autre grande usine de la GM, dominée par les hommes, affirme que l'usine de Woodstock est l'endroit rêvé pour elle, après sa retraite.

Ces caractéristiques n'ont toutefois pas garanti un environnement de travail égalitaire sur le plan sexuel. Bien que les travailleurs acceptent l'embauchage d'un grand nombre de femmes, la culture à l'intérieur de l'usine reste à prédominance masculine. Même à Woodstock, ce sont des hommes qui définissent le système de valeurs. Par conséquent, il est arrivé parfois que l'on se moque de l'accès à l'égalité et qu'on ridiculise le concept. Toujours à cause du stigmate qui lui est rattaché, certaines personnes, hommes et femmes, refusaient de se prononcer en faveur de la

question. C'est pour cette raison que Sandi Ross, ex-représentante à l'accès à l'égalité à l'usine et formatrice pour le compte des TCA, déclare qu'il est plus facile de glisser la question de l'accès à l'égalité dans un cours ou une discussion sur un autre sujet que d'essayer de l'isoler et de s'y attaquer de front.

En ce sens, l'usine de Woodstock reflète les mêmes valeurs et les mêmes préjugés que celle d'Oshawa, mais, à Woodstock, ces notions sont moins intenses et il est plus facile de les contrer. C'est parce que les obstacles structurels à la communication représentent un problème moins important à l'intérieur de l'entrepôt. Grâce aux dimensions plus petites de l'usine, les représentants à l'accès à l'égalité avaient la possibilité d'entreprendre des conversations privées avec des travailleurs.

LES INITIATIVES PRISES PAR LES COMITÉS LOCAUX :

La formation et l'avancement professionnel de la main-d'œuvre existante

En plus de leur travail d'éducation générale, certains comités locaux ont concentré leurs efforts sur la formation et l'avancement professionnel des femmes déjà à l'emploi de la General Motors. Des statistiques récentes révèlent l'importance de ce genre de travail. Bien que les femmes représentent à l'heure actuelle environ 10 p. 100 de la main-d'œuvre horaire de la GM, elles ne représentent même pas 1 p. 100 des travailleurs des corps de métiers. Bien entendu, de tels efforts n'étaient possibles que dans les cas où le nombre de femmes intéressées était suffisamment élevé. L'usine de London, par exemple, n'emploie qu'une vingtaine de femmes et elle ne comporte qu'un nombre relativement faible de catégories d'emplois. Selon Monty Fielding, ces facteurs faisaient en sorte qu'il ne valait pas tellement la peine de mettre sur pied des programmes de formation. De la même façon, le comité de l'usine de Woodstock a décidé de s'engager dans d'autres activités étant donné qu'il n'y a, dans cette usine, aucun programme d'apprentissage où des femmes auraient pu s'inscrire.

Les usines d'Oshawa, de Scarborough et de St. Catharines ont toutes des programmes d'apprentissage très actifs et un grand nombre de postes de corps de métiers. Ces grandes usines ont aussi des structures plus verticales que les autres. Par conséquent, les femmes qui ont tendance à être enfermées dans des emplois moins enrichissants de niveau d'embauchage pourraient, à l'avenir, atteindre des catégories d'emplois plus élevées. Les comités d'Oshawa, de Scarborough et de St. Catharines savaient aussi que la GM n'embaucherait pas beaucoup de nouveaux travailleurs à l'avenir. C'est pour cette raison que la formation de la main-d'œuvre existante est apparue comme une initiative logique.

À Oshawa, le collège Durham a demandé aux représentants à l'accès à l'égalité de participer à un programme de développement des qualifications à l'intention des femmes, financé par le gouvernement provincial. En collaboration avec le collège, le comité d'Oshawa a donc établi un programme de formation préapprentissage à l'intention de ses travailleuses. « Nous lui avons donné le nom de programme de sensibilisation à l'apprentissage afin qu'on ne le confonde pas avec le programme d'apprentissage existant à Oshawa », expliquait Annie Labaj. Ce cours ne garantit pas immédiatement aux femmes une place au sein du programme d'apprentissage. Il vise plutôt à rehausser leurs qualifications dans les domaines dont elles auront éventuellement besoin lorsqu'elles demanderont l'autorisation de s'inscrire à l'apprentissage. Étant donné qu'il n'y a que des femmes qui suivent ce cours, il vise aussi à répondre à leurs besoins particuliers et à leur offrir un appui émotif, en plus d'une formation purement scolaire. De plus, le cours tient compte du travail par équipes alternantes des femmes et on leur offre des services (gratuits) de garderie. Labaj et les autres ont été heureuses de constater que près d'une centaine de femmes de la GM ont démontré leur intérêt à l'annonce du programme. Bien qu'il n'y ait de place actuellement que pour une trentaine de personnes, on espère bientôt étendre le programme.

Un programme analogue est en cours à l'usine de fourgonnettes de Scarborough. À cet endroit, cependant, les cours de formation préapprentissage ne sont pas exclusivement réservés aux femmes. « Toute personne désirant rehausser ses qualifications peut participer à

ce cours », a indiqué Darlene Christie, représentante à l'accès à l'égalité. Christie se souvient d'être restée assise dans son nouveau bureau de l'accès à l'égalité sans vraiment savoir par quel bout commencer. Se rappelant que l'un des accents du programme était la formation, elle a pris l'annuaire téléphonique et elle a appelé presque tous les établissements d'éducation dont le numéro apparaissait au bottin.

Ce faisant, elle s'est rendue compte qu'aucun établissement n'offrait de programme à l'intention des travailleurs par équipes. Il s'agissait d'un problème considérable étant donné que presque tous les employés horaires de la GM travaillent par équipes alternantes de deux semaines. Comment les femmes pourraient-elles jamais améliorer leurs qualifications si elles n'avaient pas accès aux cours de formation ? Par hasard, elle a communiqué avec le Scarborough Centre for Alternative Studies. La direction du centre a trouvé intéressante l'idée d'un cours de formation de préapprentissage pour les travailleurs par équipes et elle a décidé de créer un tel programme. Jusqu'à présent, environ soixante travailleurs - seulement à l'équipe de jour - se sont inscrits. Christie elle-même s'est inscrite à certains cours et elle estime que, malgré l'exigence du travail, il s'agit d'un pas dans la bonne direction.

Les membres du comité d'accès à l'égalité de l'usine de St. Catharines ont également remarqué l'absence de femmes dans les postes hautement rémunérés et prestigieux des corps de métiers. Leur stratégie a toutefois été de fournir aux femmes un meilleur accès à des renseignements au sujet de ce genre de travail. Ils ont donc organisé des séminaires d'information sur les programmes d'apprentissage, tout en lançant un appel particulier aux travailleuses. Lorsqu'il s'agit de raconter l'évolution du programme, les représentants à l'accès à l'égalité de St. Catharines déclarent que, tout comme Christie, ils avaient en main leur mandat et leurs directives en matière d'accès à l'égalité, mais qu'ils ne savaient pas exactement dans quelle direction s'engager. Étant donné qu'un ex-représentant bénéficiait d'une connaissance approfondie du système d'apprentissage et que cela semblait être une initiative inoffensive, ils ont décidé de concentrer leurs efforts sur des renseignements au sujet de l'apprentissage.

Le comité a organisé des séminaires dans les locaux de la section locale. Des représentants des corps de métiers étaient sur place afin d'offrir des conseils, des femmes exécutant un travail de métier non-traditionnel faisaient part aux participants de leur expérience de travail et les représentants ont projeté un film sur la préparation aux corps de métiers et la formation technologique à l'intention des femmes. Ensuite, un représentant du comité d'apprentissage de l'usine de St. Catharines a renseigné les participants au sujet du processus de sélection des candidats et des exigences du programme, et le sous-principal d'une école secondaire du voisinage a décrit les cours mis sur pied à l'intention des employés de la GM. Environ cent vingt personnes, dont les deux tiers étaient des femmes, ont assisté à ce séminaire. Elles ont indiqué qu'elles avaient trouvé l'expérience très positive.

Le recrutement

Les membres du comité d'accès à l'égalité de St. Catharines se sont également efforcés de recruter des jeunes femmes de la communauté au sein d'emplois non traditionnels. La General Motors ne les embauchera peut-être pas, mais ils espéraient que d'autres entreprises le fassent. Ils se disaient qu'il fallait indiquer aux jeunes filles de septième et de huitième années qu'il leur est possible d'accéder à des emplois non traditionnels. On doit également leur indiquer que certaines femmes travaillent déjà dans de ces domaines. Ils ont donc mis sur pied une présentation en ce sens en vue de faire la tournée des écoles de leur communauté.

Tous les membres du comité ont participé à la présentation. Ils estimaient que la meilleure façon d'approcher les étudiants, c'était d'adopter une approche personnelle plutôt que de recourir à un cours magistral. Chacun des représentants se tient devant la classe et relate son expérience de travail. « C'est à ce moment-là, a dit le représentant local Rob Dirisio, que les étudiants lèvent la tête et deviennent attentifs. »

Phyllis Smith et Monty Fielding, tous deux représentants à l'usine de London, ont également décidé de travailler au sein de la communauté. Les

efforts de Smith et de Fielding représentent une somme impressionnante de dévouement, de travail acharné et d'enthousiasme. Ils ont préparé un diaporama montrant des travailleurs occupant différents emplois à travers l'usine : des soudeurs, des monteurs de systèmes électriques, des mécaniciens, des peintres et des travailleurs de métiers, afin de montrer aux étudiants de septième et de huitième années qu'il existe tout une gamme de possibilités d'emplois sur le marché du travail. Il était important de transmettre ce message avant que les étudiants ne s'engagent dans certaines orientations de carrière.

Bien que les programmes externes dans la communauté comportent souvent de nombreux délais bureaucratiques, Smith et Fielding ont réalisé des progrès rapides. « Nous cherchions à obtenir le consentement des conseils scolaires, mais, même si nous ne l'avions pas, nous nous rendions dans les écoles quand même. Maintenant, nous avons leur consentement, » a signalé Fielding. En fait, ce sont maintenant les écoles qui téléphonent aux représentants pour leur demander de venir faire leur présentation. Jusqu'à présent, ils ont rencontré environ 80 p. 100 de tous les étudiants des classes de septième et de huitième années de London et des environs. Les étudiants font preuve d'enthousiasme et de curiosité, et il s'agit d'une expérience enrichissante pour tout le monde.

Le recensement

En plus des activités au niveau local, les comités d'accès à l'égalité des TCA et de la GM ont organisé un recensement des 45 000 employés de la GM à l'échelle de l'entreprise, le 18 juin 1987. Cet inventaire de la main-d'œuvre devait permettre aux comités d'identifier le nombre exact de femmes, de membres des minorités visibles, d'autochtones canadiens et de personnes ayant des invalidités qui travaillent dans chacune des usines. Tout le monde savait que leur représentation était faible, mais cette connaissance ne se fondait que sur des observations au hasard, mais, pour prendre des mesures concrètes en vue d'un changement, il est nécessaire de disposer de statistiques précises.

On a ensuite assisté à des préparatifs fiévreux en vue de la journée de recensement. Avec l'aide des comités locaux, le comité central a

rédigé de nombreux brouillons de questionnaire en vue de recueillir des données sur le sexe et la race de tous les employés. On a également demandé aux employés s'ils étaient d'origine autochtone, s'ils avaient une invalidité physique et s'ils profiteraient d'un cours d'anglais langue seconde. On avait également prévu un espace additionnel pour inscrire tout commentaire personnel. Les membres du comité se sont assurés que le langage utilisé était clair et que les questions étaient courtes. Ils ont ensuite consulté un représentant de la Commission des droits de la personne afin de s'assurer qu'aucune des questions ne violait les droits de qui que ce soit. Le questionnaire ne demandait finalement qu'un effort minime aux répondants.

Le comité a également organisé une campagne complète et systématique afin de faire la promotion du recensement. Du 22 avril au 18 juin, les sièges sociaux du syndicat et de l'employeur ont distribué un grand nombre de notes de service, de lettres, d'affiches, de bulletins et d'autre matériel du même genre aux membres des comités syndicaux d'usine des sections locales, aux surveillants, aux cadres et aux employés de toutes les usines. Le 18 juin, les comités ont même distribué un rappel inséré dans l'enveloppe de paie des employés. De plus, le président des TCA, Bob White, et le président de la GM du Canada, George Peapples, ont conjointement fait l'annonce officielle du recensement. Et la plupart des représentants au niveau local ont fait de la publicité à l'événement par l'entremise des journaux des sections locales et des publications internes de la GM. Ces messages expliquaient le but et l'importance du recensement, la façon dont on distribuerait les formulaires de recensement et l'on y soulignait le caractère strictement confidentiel des formulaires.

Le 18 juin, la plupart des travailleurs étaient au courant de l'existence des comités d'accès à l'égalité et de la tenue du recensement de la main-d'œuvre. Les représentants locaux avaient même revêtu des tee-shirts du Jour du recensement afin que toute personne en quête de renseignements additionnels puisse tout de suite les identifier. Les surveillants étaient chargés de distribuer un formulaire de recensement à chacun des employés, une fois remplis, les travailleurs les remettaient

ensuite soit à un représentant à l'accès à l'égalité ou ils les déposaient dans des boîtes spéciales prévues à cet effet. Les formulaires ont ensuite été remis à l'EDS, l'entreprise qui a dépouillé les résultats du recensement.

Le recensement a-t-il été un succès ? Il s'est avéré extrêmement précieux afin de faire connaître davantage les comités d'accès à l'égalité et leur travail. Il a également obligé les représentants à se rendre dans les usines et à discuter de questions d'égalité avec leurs collègues de travail. Ces conversations ont permis aux représentants d'avoir une meilleure idée du niveau de compréhension du concept parmi les travailleurs et les cadres, ainsi que de leurs inquiétudes concernant le processus d'accès à l'égalité.

Un petit groupe de travailleurs s'est déclaré pleinement en accord avec l'accès à l'égalité. D'autres, toutefois, ont exprimé des inquiétudes au sujet de la possibilité d'une « discrimination inversée ». Règle générale, ces répondants ont déclaré que, en raison du traitement de faveur qu'on leur accordait, les femmes et les minorités raciales étaient en train de ravir tous les « bons emplois » au Canada. Les commentaires reçus ont également révélé qu'un grand nombre de personnes comprennent mal la nature de la « discrimination systémique ». Elles ont tendance à croire que l'égalité des chances en matière d'emploi est suffisante pour garantir des résultats équitables et elles se fient largement à des concepts comme le mérite et les réalisations individuelles. Leur principale inquiétude dans ce domaine, c'était que l'employeur ignore les qualifications officielles et les critères d'embauchage appropriés de manière à embaucher des femmes, des minorités visibles et des personnes ayant des invalidités. D'autres répondants ont exprimé de profondes réserves à l'idée de fournir à l'employeur des renseignements d'ordre personnel sur des questions comme les invalidités physiques.

Mais, en dépit de ces commentaires, les représentants à l'accès à l'égalité ont l'intention de poursuivre leur travail avec enthousiasme. Ils savent que les déclarations négatives sont simplement le fait d'une petite minorité, bien que relativement importante et très bruyante. Et ils sont conscients du fait qu'un nombre bien plus important de gens ne se sont pas

opposés à leur travail et qu'ils ne l'ont pas non plus remis en question. De plus, les tentatives en vue de réaliser l'égalité nécessitent que l'on soulève ce genre de questions et que l'on en débatte. « Si tout le monde appuyait les questions d'égalité de tout cœur depuis le départ, pourquoi alors aurions-nous tout fait cela ? », a demandé un représentant local. Un problème bien plus grave, et peut-être l'erreur la plus importante et la plus commune, c'est d'ignorer ou de minimiser la résistance existant au sein du lieu de travail. On évite ainsi de contester les opinions contraires, la résistance reste intacte et les défenseurs de l'accès à l'égalité sont mal préparés pour les défis auxquels ils devront éventuellement faire face.

Pour ce qui est du taux de réponse, le succès du recensement est moins évident étant donné que les résultats différaient énormément d'une usine à l'autre. Ces différences reflètent en bonne partie les répercussions des variables dont nous avons discuté plus haut. Par exemple, à l'usine d'Oshawa, avec sa vaste envergure, sa structure décentralisée et sa main-d'œuvre à prédominance masculine et blanche, le taux de réponse a été de seulement 43 p. 100. Par contre, à London, une usine beaucoup plus petite où la main-d'œuvre se compose surtout d'hommes de race blanche, le taux de réponse a été de près de 70 p. 100. Et, au centre de camions de Toronto, qui emploie quatre-vingt-sept hommes, dont un grand nombre de membres des minorités, un pourcentage impressionnant de 98 p. 100 de la main-d'œuvre a rempli le questionnaire de recensement. Ces statistiques sont encourageantes étant donné qu'elles suggèrent que les principaux problèmes se situent au niveau des communications et de l'éducation, et non pas à des sentiments inaltérables à l'intérieur des usines. En fait, c'est sur la base de cette réalisation que les comités d'accès à l'égalité ont l'intention de concentrer leurs efforts sur l'éducation à l'avenir. Les représentants vont dresser une liste des mythes et des inquiétudes les plus répandus au sujet de l'accès à l'égalité et ils comptent en traiter directement dans leurs usines respectives.

Conclusion

L'inégalité est une caractéristique fondamentale de la société canadienne. La société canadienne est dominée par une structure de pouvoir masculine et de race blanche. Dans un tel contexte, comment une organisation peut-elle espérer réaliser l'égalité ? Les Travailleurs canadiens de l'automobile ont décidé qu'il était raisonnable d'espérer assurer une représentation équitable des divers groupes au sein de l'une de leurs plus importantes entreprises syndiquées, la General Motors du Canada.[10] Bien que cela laisse intactes un grand nombre d'inégalités fondamentales, ce serait un pas vers une plus grande justice. Il est possible que de mauvais emplois continuent d'exister, mais, au moins, ces emplois ne seront pas occupés par un nombre disproportionné de membres de certains groupes. De plus, les organisations de travail sont l'endroit le plus logique pour un changement. Après tout, c'est notre chèque de paie qui définit notre situation économique. Et, comme nous passons la majeure partie de notre vie au travail, nos expériences de travail influencent nos perceptions et nos attitudes en général.

Dans ce rapport, nous avons essayé de décrire l'histoire de l'initiative des TCA. Nous avons retracé le développement du concept de l'accès à l'égalité au sein du syndicat, la négociation d'une clause d'accès à l'égalité avec la General Motors du Canada, l'établissement d'un programme concret, et le fonctionnement au jour le jour des comités syndicaux-patronaux conjoints. Nous nous sommes aussi penchés, dans chacun des chapitres, sur le raisonnement à l'origine des décisions clés, sur les désaccords entre le syndicat et l'employeur, ainsi que sur les problèmes et les succès généraux du programme.

La documentation actuelle sur l'accès à l'égalité/équité en matière d'emploi traite de deux questions majeures : pourquoi une entreprise devrait-elle entreprendre un programme d'accès à l'égalité ? et quels sont les résultats des efforts en matière d'accès à l'égalité ? Ce rapport pose une autre question importante : comment établir et mettre en œuvre l'accès à l'égalité dans un lieu de travail syndiqué ? Nous espérons en avoir fourni la réponse en relatant ici l'expérience des TCA.

Les TCA croyaient fermement pouvoir apporter leur contribution en apportant certaines informations concrètes à notre compréhension actuelle de l'accès à l'égalité. Les énoncés de politique et les engagements philosophiques de la part de représentants de la haute direction sont admirables et ils ont leur importance en tant que gestes symboliques, mais il faut ramener la connaissance au niveau de la pratique sociale, car il y a souvent un écart important entre la pratique et la théorie. Nous avons besoin d'étudier comment les gens mettent en œuvre ce changement et comment ils le vivent dans un contexte de vie concrète, car c'est entre leurs mains que repose le pouvoir de faire vraiment fonctionner les choses.

Vers un cadre de travail plus large

Au moment où nous terminions la rédaction de ce rapport, les TCA et la General Motors signaient leur convention collective de 1987. Le texte du document n°107 sur l'accès à l'égalité a subi quelques changements mineurs. Alors que, auparavant, c'était le président des TCA qui nommait, à titre temporaire, une femme au comité d'accès à l'égalité jusqu'à ce que l'on en élise une à une fonction syndicale existante, le document de 1987 stipule qu'un membre de chacun des comités est choisi à même la structure actuelle de représentation syndicale et que l'autre membre est désigné parmi les femmes en service actif dans l'unité de négociation.

La nouvelle convention stipule de plus que les représentants locaux à l'accès à l'égalité peuvent être autorisés à quitter leur travail au-delà des périodes prévues pour remplir leurs responsabilités. Les deux parties doivent toutefois s'entendre sur tout changement.

Ce sont toutefois les ramifications du programme d'accès à l'égalité qui sont les plus remarquables. Par exemple, les TCA ont négocié un programme de formation contre l'analphabétisme, la nomination d'équipes mixtes à l'intérieur de chacune des usines afin de s'attaquer au problème général du harcèlement au travail, de même que l'établissement d'un fonds de garde à l'enfance. Le syndicat et l'employeur organiseront également trois heures de formation sur les droits de la personne pour tous les employés de la General Motors. C'est une chose dont les deux parties

discutent depuis longtemps et toutes les deux en perçoivent la négociation formelle comme une percée remarquable. Ce sera une entreprise phénoménale, s'adressant à environ 45 000 employés, et qui, estime-t-on, coûtera environ cinq millions de dollars à la GM. Selon les TCA et la GM, « la formation sur les droits de la personne est une étape primordiale pour les activités conjointes des parties ayant trait à l'accès à l'égalité, et permettra de compléter des initiatives proactives à venir de la part de la compagnie et du syndicat dans le cadre de leur objectif mutuel que représente une main-d'œuvre juste et représentative. »

En plus de ces dispositions, le syndicat et l'employeur ont convenu de donner un caractère sexuellement neutre à l'ensemble du texte de leur convention. Il s'agit certes d'un geste symbolique, mais d'un geste qui a des répercussions dans la vie de tous les jours. C'est un geste important parce qu'il reflète le changement de l'environnement. Un texte neutre permet de reconnaître qu'il y a des femmes qui travaillent actuellement pour l'employeur et qu'il continuera d'y en avoir. De plus, les représentants syndicaux et patronaux ont souvent à consulter le texte de la convention. Peut-être qu'en lisant la version sans égard au sexe, ils en viendront éventuellement à abandonner leurs préjugés masculins et qu'ils penseront en termes moins exclusifs. Bien que l'utilisation d'un texte neutre n'élimine pas forcément en elle-même le sexisme dans les autres domaines, cela contribuera à susciter de nouveaux modèles de pensée.[11]

En reconnaissance des efforts conjoints des TCA et de la GM en vue de réaliser l'égalité en matière d'emploi, la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario a remis aux deux parties, en 1987, un Prix de l'équité en matière d'emploi. De concert avec trois autres entreprises, les Travailleurs canadiens de l'automobile et la General Motors se sont vus décernés un prix pour avoir reconnu la nécessité d'assurer un traitement équitable et juste à tous leurs employés.[12]

Les quelques prochaines années promettent d'être occupées et importantes. Les comités locaux prévoient déjà un grand nombre d'activités individuelles. Le groupe de St. Catharines, par exemple, prépare actuellement une brochure que les écoliers pourront rapporter à la maison et montrer à leurs parents. Étant donné que les parents jouent un

rôle très important dans l'orientation professionnelle de leurs enfants, le comité de St. Catharines a pensé qu'il pourrait être utile de les renseigner sur les possibilités non traditionnelles qui s'offrent à leurs enfants. De la même façon, le comité de London espère mettre sur pied un séminaire éducatif pour les jeunes étudiants qui aurait lieu dans les locaux de la section locale. On y organiserait une journée « porte ouverte » pendant laquelle les gens pourraient prendre connaissance des diverses possibilités d'emploi et des exigences pédagogiques qui s'y rattachent.

À l'échelle de l'entreprise, le prochain travail majeur, c'est le suivi du recensement. Chacun des comités locaux a évalué ses propres problèmes et, en se fondant sur ces renseignements, les comités s'efforceront bientôt d'accroître le taux de réponse. Par la suite, le syndicat et l'employeur devront entreprendre l'analyse des groupes d'emplois et des lieux de travail. On procéderait par la même occasion à des analyses internes analogues au niveau local. Mais avant que les représentants ne puissent aller de l'avant, il leur faudra recevoir une formation plus approfondie.

De l'aveu de tous, l'analyse des lieux de travail sera sans aucun doute fort complexe et ce projet sera sujet à davantage de controverse que les activités actuelles. Jusqu'à présent, les comités ont concentré leurs efforts sur la main-d'œuvre actuelle ou potentielle. À l'avenir, ils devront étudier les obstacles inhérents aux pratiques d'embauchage elles-mêmes et les éliminer. Il est possible que l'employeur se sente quelque peu menacé par le renforcement des droits des travailleurs à une formation, par la redéfinition des qualifications de travail et par la contestation des valeurs acceptées.

Plus loin dans l'avenir, les comités devront également étudier de plus près la situation des minorités visibles, des autochtones du Canada et des personnes ayant des invalidités. La raison pour laquelle les TCA et la GM se concentrent actuellement sur les inégalités fondées sur le sexe, c'est que les femmes représentent un groupe facilement identifiable et qu'elles constituent, au sein du syndicat et dans les usines, le groupe d'intérêt le plus fort parmi les quatre concernées. De plus, comme nous bénéficions d'un plus grand nombre de données sur la situation d'emploi

des femmes, nous comprenons mieux leurs problèmes. Cette façon de procéder se justifie en autant qu'il soit préférable d'étudier correctement un groupe, plutôt que d'offrir une analyse faible des quatre. En même temps, nous voulons toutefois éviter d'utiliser l'argument trop facile selon lequel les problèmes dont souffrent les autres groupes sont si complexes et si distincts, qu'il faudra s'y attaquer séparément et plus tard. Un tel raisonnement ressemble beaucoup trop à l'argument usé que les chercheurs, toujours des hommes, ont longtemps utilisé pour justifier leur désintéressement de la condition féminine. Il est impossible d'y recourir sans un soupçon d'hypocrisie.

Les TCA perçoivent également le besoin futur de s'attarder adéquatement à la situation des autres groupes cibles en raison des résultats étonnants d'enquêtes américaines selon lesquelles l'accès à l'égalité a bénéficié aux femmes, mais uniquement aux femmes blanches. Dans certains cas, des entreprises ont mis en place des programmes à caractère obligatoire qui ont eu comme effet d'augmenter les possibilités d'emplois et d'avancement pour les femmes de race blanche, et d'accroître le phénomène des ghettos d'emplois pour les Noires.[13] C'est ainsi que, tout comme nous ne pouvons pas nous fier à tous les hommes non blancs pour répondre aux besoins des femmes, nous ne pouvons pas présumer que toutes les femmes blanches reconnaîtront les besoins particuliers des femmes des minorités. Le besoin d'étudier la situation des minorités est d'autant plus pressant à la lumière de leur activisme croissant.

Nous faisons donc face à un dilemme à l'heure actuelle. Notre solution, c'est de reconnaître que, bien que nous ne disposions pas des ressources nécessaires pour nous attaquer également aux problèmes de tous les groupes cibles, nous pouvons, à l'heure actuelle, étudier la <u>corrélation</u> entre les diverses formes de discrimination. Bien que les problèmes de chacun des groupes soient très exceptionnels, ils tirent leurs origines des mêmes mécanismes organisationnels. Il serait donc pertinent de procéder à une évaluation de ces mécanismes.

Un autre objectif à long terme des TCA, c'est un changement au niveau législatif. « L'activité politique, a déclaré le rapport de négociation collective de 1987 des TCA, est une dimension fondamentale

de l'activité syndicale parce qu'elle ... influence notre capacité relative de réaliser des progrès en établissant des lois et des normes, et en exerçant une influence sur l'environnement économique dans lequel nous œuvrons. Et il s'agit d'un instrument grâce auquel nous pouvons atteindre des buts impossibles à atteindre par la seule voie de la négociation. »

L'absence d'efforts volontaires en matière d'accès à l'égalité est la raison pour laquelle les TCA insistent sur la nécessité d'une législation dans ce domaine. Et, compte tenu du climat économique actuel et de la rationalisation croissante de la production, il est possible que les programmes purement volontaires soient encore plus rares à l'avenir.

De plus, en dépit du contexte économique élargi, des syndicats moins importants et moins puissants, ainsi que des travailleurs non syndiqués ne bénéficieront pas de tels programmes. « Les syndicats moins forts que les TCA auront de la difficulté à faire de l'accès à l'égalité une priorité comme enjeu de négociation, déclarait Phillips. Ils luttent encore pour des questions fondamentales comme les salaires, l'indexation sur le coût de la vie, les régimes de retraite, etc. Ils ne peuvent donc que mener un seul combat à la fois » ... Le sort des travailleurs non syndiqués serait encore moins enviable.

En présence d'une loi, les petits employeurs se ressaisiront toutefois tout comme ils l'ont fait avec La loi sur l'équité salariale. Ils se diront alors qu'il faut en parler maintenant que c'est la loi. De plus, lorsque les syndicats négocient une question quelconque, la pression sur le gouvernement s'accroît afin qu'il adopte une loi qui garantisse la même chose à tous les travailleurs. Cette pression provient des travailleurs eux-mêmes, de même que des entreprises qui ont négocié ces questions dans le cadre de leurs conventions collectives. « Les employeurs qui font face à de telles demandes à la table de négociation exigeront une loi sinon, ajoutait Phillips, ils se retrouveront dans une position concurrentielle désavantageuse par rapport aux autres entreprises. C'est de cette façon que, au lieu de créer une élite de travailleurs au sein du mouvement syndical, vous influencez la planification sociale » (pour tous).

Les événements des quelques prochaines années revêtiront une importance cruciale. Étant donné que l'existence des comités est encore récente, ils devront faire face à un examen minutieux. Les représentants devront apprendre de leurs propres erreurs et ils devront continuellement améliorer leurs stratégies. Mais ces années seront également cruciales parce que le programme n'est pas encore fermement enraciné à l'intérieur des structures syndicales et patronales. Nous avons vu que la mise au point de ce programme est due largement à la détermination et aux efforts d'une poignée d'individus clés. Dans les prochaines années, les deux parties devront travailler fort afin d'enraciner l'accès à l'égalité de telle sorte qu'il devienne impossible de l'abandonner ou de l'échanger une fois que ces personnes auront quitté l'organisation. Nous avons toutefois le sentiment, sur la foi des tendances actuelles, que cette lutte en faveur d'une représentation équitable volera bientôt de ses propres ailes - capable de faire face à l'indifférence et à l'opposition.

NOTES

1 Après les négociations contractuelles de 1984, les Travailleurs unis de l'automobile au Canada se sont officiellement séparés de leur syndicat international et ils ont formé le Syndicat canadien des travailleurs de l'automobile. Tout au long du rapport, nous utilisons le sigle TCA pour désigner le syndicat.

2 Aach, Hanna, « Unions and Affirmative Action », document non publié préparé pour le compte du Congrès du Travail du Canada (mars 1983), p. 4.

3 Un comité de négociation, c'est le groupe de représentants syndicaux élus qui négocie une convention collective. Une unité de négociation, c'est l'ensemble des membres du syndicat qui sont représentés par une section locale.

4 Bielby, William T. et James N. Baron, « A Women's Place is With Other Women : Sex Segregation Within Organizations », dans Sex Segregation in the Workplace, éd. Barbara F. Reskin (Washington, D.C. : National Academy, 1984), p. 53.

5 La Fédération du travail de l'Ontario, « Statement on Women and Affirmative Action » (novembre 1982), p. 41.

6 Les usines de la GM à London et Oshawa ont actuellement des contrats avec le gouvernement fédéral. Elles sont donc sujettes à des lois sur les obligations contractuelles. Cela signifie qu'elles doivent mettre en œuvre des programmes d'équité en matière d'emploi. L'adoption des lois sur les obligations contractuelles date de 1986.

7 Le choix des représentants patronaux est toutefois quelque peu problématique. Étant donné que la GM a récemment procédé à une réduction du nombre de membres de son personnel cadre, elle ne dispose pas d'un vaste réservoir de ressources humaines. Les TCA disposent d'une plus grande base pour leurs choix. Par conséquent, la plus grande partie des initiatives et des efforts au sein des comités provient des représentants syndicaux. De plus, l'employeur ne fournit pas aux représentants patronaux un nombre établi d'heures spécifiquement réservées à l'accès à l'égalité. Ils doivent donc intégrer ces fonctions à leurs tâches habituelles de travail.

8 C'est au sein des corps de métiers que l'on retrouve l'exemple le plus frappant de ce genre de culture. Dans toutes les usines, les représentants signalent que c'est parmi les corps de métiers que l'on rencontre le plus d'opposition à l'accès à l'égalité.

9 Eichler, Margrit, « Applying Equality to Employment », dans Documents de recherche de la Commission sur l'égalité en matière d'emploi (Ottawa : ministère des Services et Approvisionnements du Canada, 1985), p. 210.

10 On a également négocié, en 1984, des clauses d'accès à l'égalité avec la Ford et la Chrysler, mais aucun programme actif n'est encore en place dans ces deux entreprises.

11 Eichler, p. 213.

12 La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, « Employment Equity Award Winners 1987, » (1987), p. 1.

13 Voir, par exemple, Sharon L. Harlan et Brigid O'Farrell, « After the Pioneers Prospects for Women in NonTraditionnal Blue-Collar Jobs ». Work and Occupations 9, no 3 (août 1982), p. 377.